

Socialt intraprenørskab: Designkonsulenter udfordrer og inspirerer til nytænkning

D2i Working Paper
N^o 7 / 20. marts 2015

ISBN: 9788791070525

Marianne Storgaard

Postdoc / mars@sam.sdu.dk

Poul Rind Christensen

Professor / rind@sam.sdu.dk

Pia G. Erichsen

Susanne Jensen

Pia Storvang

Kiki Mikkelsen



Forord

D2i - Design to innovate er et udviklingsprogram, som har til formål at styrke danske virksomheders konkurrenceevne gennem brugen af design. Programmet har særlig fokus på mindre virksomheder i Region Syddanmark.

I tilknytning til de mange udviklingsaktiviteter, D2i tilbyder virksomheder, organisationer og designere, gennemføres en række analyser, der samlet set har til formål at styrke og udvikle det vidensgrundlag, som D2i arbejder på.

Der udarbejdes således analyser, som har til formål at opsamle, bearbejde og formidle den konceptuelle viden, som D2i har genereret. Ligeledes gennemføres analyser, som har til formål at vurdere effekterne af de udviklingsaktiviteter, D2i udfører. Andre analyser har til formål at analysere den rolle, design spiller som fundament og drivkraft for virksomhedernes innovation og konkurrenceevne.

D2i Working Paper-serien har til formål at samle og formidle resultaterne af de analyser, som forskere og analysemedarbejdere ved D2i har gennemført.

Analyseenheden i D2i består af professor Poul Rind Christensen, postdoc Susanne Jensen, postdoc Marianne Storgaard og postdoc Pia Storvang samt sekretær Jytte Krogh Jørgensen. Desuden har Benthe Hilligsø og Kiki Mikkelsen medvirket som forskningsassistenter i store dele af projektets løbetid.



Den sociale intraprenør vinder indpas

"Årets mest værdifulde medarbejder..... Den sociale intraprenør". Sådan lyder en nylig overskrift i det amerikanske erhvervsmagasin Forbes (2014). Den sociale intraprenør. Betegnelsen er ikke umiddelbart mundret eller let forståelig, men meningen og missionen, som ligger bag, ligger lige for: De sociale intraprenører er en voksende gruppe af medarbejdere, som arbejder innovativt og nytænkende internt i deres respektive virksomheder. De agerer med den skabertrang og idérigdom, som vi normalt forbinder med entreprenørskab, blot fastholder de deres ansættelser i etablerede virksomheder. De søger altså ikke ud for at starte for sig selv. Samtidig lægger de sociale intraprenører yderligere en social dimension på deres arbejde, idet de tager initiativer og skaber innovationer, som på den ene side tjener virksomheden, men som samtidig også tjener et højere samfundsmæssigt socialt og/eller miljømæssigt formål.

Og der er nok af udfordringer for de sociale intraprenører at tage fat på: fattigdom, overforbrug, global social skævvridning og ikke mindst de miljømæssige problemer, som truer verden, som vi kender den i dag. Temaerne er på dagsordenen – og ikke længere kun i politiske kredse. Det er problemer, som i stigende grad også står højt på virksomhedsledernes prioriteringsliste. Stadigt flere stemmer i debatten peger på, at virksomhedslederne har et stort medansvar for, at de globale sociale og miljømæssige problemer bliver beskrevet, forstået, håndteret og løst. I sin nyeste bog om vækst og bæredygtighed argumenterer Professor Steen Hildebrandt (2014) f.eks., at verdens politikere ikke alene kan løse verdens problemer: *"Dertil er problemerne for store og sammensatte og alt for tæt relateret til konkrete menneskelige og virksomhedsrelaterede handlinger. Virksomhederne er nødt til at være med."* Generelt er der da også en stærk tendens, som peger i retning af, at ledere i de største virksomheder verden over i stigende grad viser interesse og ansvar i sammenhængen. Delvist fordi de erkender, at de har andel i problemet, men delvist også fordi deres renommé er på spil. Engelske studier viser nemlig, at der er et tiltagende forventningspres på virksomhederne om at tage et socialt og miljømæssigt ansvar. Virksomhederne forventes altså at involvere sig mere – og i mange tilfælde langt ud over, hvad de fleste i dag umiddelbart er parate til (Cranfield University, 2013).

Og det er her, de sociale intraprenører kommer ind i billedet. De særlige profiler, som leder efter nye løsninger, tilgange og tænkninger internt i virksomheden. De leder efter innovationer, som hver på deres måde kan bidrage til, at virksomheden vækster økonomisk – men som samtidig har en positiv samfundsmæssig, social eller miljømæssig betydning. Ofte er intraprenørerne drevet af passion, interesse og ganske simpelt behovet for, at virksomhedens virke skal give overordnet mening. De kommer fra alle steder i organisationen og sætter ind hvor som helst. I en nylig interna-

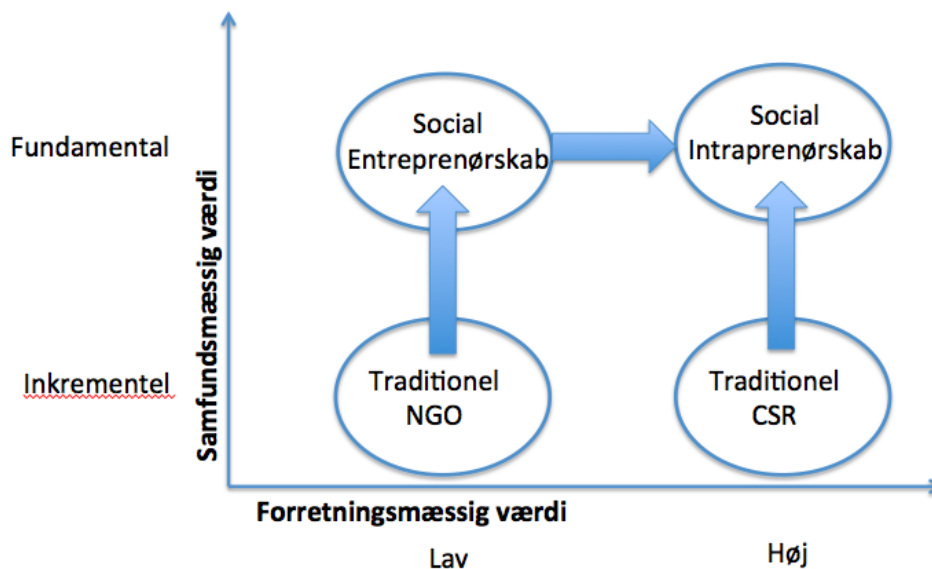


tional rapport om de sociale intraprenører beskrives de således: *"Tænk på dem som virksomhedens interne aktivister. De hjælper måske virksomheden med at udvikle en ny produktlinje eller med at blive mere bevidste samfundsborgere. Eller de forsøger måske at ændre på hele eller dele af virksomhedens strategi"* (Allianz et al. 2013). Det er medarbejdere, som har brug for, at deres arbejde skal give mening. Ikke kun som overskud på bundlinjen, men mening i en større systemisk kontekst.

Ifølge professor David Grayson (Cranfield University, 2010) er en af de helt store udfordringer imidlertid, at mange virksomhedsledere stadig mangler at få øje på vigtigheden af – og profitabiliteten i – at sætte fokus på socialt intraprenørskab. En sådan udvikling fordrer et skift i mindset blandt mange virksomhedsledere og -ansatte. Et skift som gør, at man ikke kun har fokus på det, som giver isoleret værdi for den enkelte virksomhed, men på det, som samtidig giver samfundsmæssig social og miljømæssig værdi. Figur 1 illustrerer, hvordan forretnings- og samfundsmæssige hensyn kan vægtes forskelligt. Hvor traditionelle NGO'ere som udgangspunkt ikke har haft særligt fokus på at skabe forretningsmæssig værdi, har virksomhederne i højere grad beskæftiget sig med traditionel CSR, som primært har haft et forretningsmæssigt fokus. Men hvor begge disse tilgange har været centreret omkring inkrementelle sociale tiltag, så sker der mange steder en bevægelse i retning mod mere fundamentale og radikale forandringer af samfundsmæssig værdi, enten som socialt entreprenørskab, men i stigende grad også internt i virksomhederne som socialt intraprenørskab, hvor der altså samtidig skabes forretningsmæssig værdi.



Figur 1. Bevægelse i fokus i retning mod social intraprenørskab



Kilde: The Social Intrapreneur: A Field Guide for Corporate Changemakers, 2013 Allianz et al.

Denne bevægelse i retning mod socialt intraprenørskab kræver imidlertid en ændring i mindset blandt mange virksomhedsledere og -ansatte. Ændringer omkring virksomhedens klassiske forståelse af mål, værdier og praksisser, som ikke umiddelbart blot kan besluttes og iværksættes. Typisk står noget i vejen: kulturen, vanerne, leverancerne, travlheden. Alt det som gør, at man år efter år har tendens til at køre business as usual – og altså også tænker og handler, som man plejer. Der er behov for, at virksomhederne kigger op og ud. At ledere og medarbejdere udfordrer hinandens og egne mindset og mentale modeller. I artiklen "Management Innovation" gør Birkinshaw (2008) og hans kolleger rede for, hvordan særligt to grupper kan have stor indflydelse på udvikling og udfordring af ledelsesmæssige rutiner og tænkninger: Dels lederne selv, som åbent og kreativt udvikler på og eksperimenterer med egen praksis, og dels eksterne forandringsagenter – uafhængige konsulenter – som arbejder målrettet med at påvirke udviklingen af nye managementtilgange og -praksisser. De eksterne konsulenter er vigtige i sammenhængen, fordi de, som Birkinshaw og co. argumenterer, "provide legitimacy and expertise in many different phases of the process. They can give credibility to the original idea that sparks off the experiment inside the company, they can act as sounding boards or action researchers alongside the internal team during the implementation phase, and they can play a role in theorizing about and labeling the innovation."

Designkonsulenter udfordrer og inspirerer til socialt intraprenørskab

Et stadigt mere presserende behov for at fremme socialt intraprenørskab i virksomhederne og idéen om, at designkonsulenter kan bidrage med værdifuld ekstern konsulentbistand i arbejdet med at udfordre og inspirere til nytænkning i virksomhederne, var baggrunden for, at initiativet "Bæredygtige forstyrrelser" under D2i blev sat i værk. Gennem to år har mere end ti virksomheder været i et tæt og længerevarende samspil med designkonsulenter fra "Bæredygtige forstyrrelser" i bestræbelserne på at sikre fokus, afklaring og handling i retning mod en mere bæredygtig dagsorden i virksomhederne. Det primære mål med projektet har været at fremme socialt intraprenørskab blandt regionens virksomheder, men en afledt effekt er, at vi nu kan evaluere på, hvilken forskel designkonsulenterne rent faktisk oplever at gøre i samarbejdet med virksomhederne. Yderligere kan vi få et billede af, hvordan denne form for designinspireret konsulentydelse forekommer at adskille sig fra mere klassiske former for konsulentbistand.

Baseret på interviews med designere og deltagende virksomheder i projektet "Bæredygtige forstyrrelser" viser der sig et billede af, at designkonsulenterne trækker på fire særlige sæt af kompetencer, som er meget karakteristiske og effektfulde i arbejdet med at udfordre og inspirere til socialt intraprenørskab: 1. Holistisk søgen efter mening, 2. Brugerinvolvering baseret på "wicked questioning", 3. Nærvær og personligt engagement samt 4. En legende og visuel processtilgang. I det følgende vil vi beskrive vores observationer omkring hver af disse fire tilgange.

1. Holistisk tænkning – målet er mening

En klassisk forståelse af konsulentrollen er, at den involverer en form for ekspertbistand eller -rådgivning, hvor konsulenten altså har til opgave at videreformidle den særlige viden eller kompetence, som vedkommende råder over. I designkonsulenternes tilfælde er sagen typisk en ganske anden, idet de fremfor at tilbyde præsriptiv rådgivning snarere er eksperter i at facilitere mere kollaborative erkendelsesprocesser, som er nødvendige for at skabe radikale innovative ændringer i mindset og paradigmer i organisationen. Fremfor at tage afsæt i de faglige forforståelser og kulturelt funderede kernebegreber, som hersker i virksomheden, kommer designerne med et eksternt holistisk blik og tager afsæt i sund fornuft – afsæt i en praktisk, empatisk, meningssøgende tilgang, hvorfra de stiller de basale, logiske og grundlæggende spørgsmål. En konsulent forklarer således:

"Mange andre typer af forretningskonsulenter kommer med en faglighed og byder ind med den. Jeg synes nærmere vores force er, at vi kommer med ører, øjne og mund, og så tager vi den ligesom derfra."

At de således kommer til samarbejdet med et eksternt blik, ser både delta-
gende virksomheder og konsulenter umiddelbart som en fordel. En virk-
somhedsleder fortæller:

*"De kender ikke noget til vores branche, de kender ikke noget til vores
forretning, så de kan gå ind og spørge helt åbent og bore ned i nogle ting,
som vi vel må tage som en selvfølge. De er ikke forudindtagede. De har
ikke så mange blinde vinkler. Derfor kan de måske ramme nogle kroge,
som vi ikke ville tænke over, eller som vi bare automatisk eller ubevidst
ville forkaste".*

Og lige netop denne grundlæggende undren og søgen efter mening er
meget kendetegnende for de dygtigste designkonsulenter. Det handler om
refleksivitet og sense-making – tilgange og tænkninger, som kreativt træ-
nede konsulenter typisk lærer under deres uddannelse og gennem deres
virke. Mange designkonsulenter råder over kognitive evner, som gør, at de
konstant er i stand til at reframe og vende tingene på hovedet. De har ev-
nen, viljen og modet til at bringe sig selv og kunderne ud i det uvisse og
fokusere på helt andre ting, end hvad der måske lige umiddelbart var for-
ventet. Det handler om at forbeholde sig muligheden for, som Boland og
Collopy (2004) udtrykker det, at *'question the way the problem is stated'*.
De entrer samarbejdet med virksomhederne, ikke nødvendigvis med den
største ekspertviden inden for klassiske ledelsesdiscipliner som strategi,
ledelse osv., men med et vist selvværd og stor kreativitet. Med dette som
afsæt bringer de nye vinkler og tænkninger på banen. En virksomhedsle-
der beretter:

*"Vi, som sidder i ledelsen, har alle sammen læst nogle af de ledelsesbø-
ger, der står i reolen. Jeg er vant til at mødes med folk, som, fordi de har
læst de samme bøger, er enige om, hvordan man skal gøre de her ting.
Men pludselig står jeg overfor en, som ikke har læst bøgerne, men som
faktisk kan udføre den her opgave alligevel. Bare på en anden måde,"*
fortæller han og fortsætter:

*"Designkonsulenterne har altså en lidt anden måde at tænke på. Deres
hjerner er skruet anderledes sammen end hos os kommercielle menne-
sker. Deres tilgang gjorde, at vi fik flere tanker på bordet, flere idéer og
vinkler, end vi ville have fået, hvis vi bare havde sat os ned med vores
almindelige mindset og sagt: Nu skal vi have lavet den her analyse."*

Men netop fordi designkonsulenterne tilbyder en sådan holistisk og me-
ningssøgende ydelse, hvor målet er at udfordre og inspirere til intraprenør-
skab, kan de ikke som klassiske konsulenter på forhånd definere, hvad en
virksomhed konkret vil få ud af et samarbejde.

*"Når jeg tager et møde, hvor jeg bliver bedt om at lave et tilbud til et pro-
jekt, så spørger de mig jo typisk, om jeg kan levere det og det og det. Her
tror jeg, at rigtig mange andre typer af konsulenter vil sørge for at imøde-*



komme det efterspurgte og altså sælge projektet og forventningsafstemme allerede i første møde. Men jeg har som udgangspunkt mange flere forbehold: 'Jamen, jeg synes altså, I skal tænke over, og hvis I nu...'

Typisk er der som udgangspunkt en forventning fra virksomhederne om, at designkonsulenterne laver et klassisk indsalg, hvor de i konkrete tal og termer gør rede for, hvad man som virksomhed vil kunne få ud af at indgå i et samarbejde med dem. Det sker bare ikke. I stedet stiller konsulenterne ofte flere spørgsmål:

"Vi stiller spørgsmål der, hvor kunderne ikke syntes, der var nogen spørgsmål."

Eller som en anden designer udtrykker det:

"Folk forventer, at vi kommer og kigger, og så giver vi dem nogle systemforslag: 'I skal bare gøre sådan og sådan.' Men så finder de ud af, at vi i stedet udfordrer dem på en helt anden måde. På deres faglige identitet og hele deres grundlæggende tilgang til arbejdet og til hinanden og til kunderne. Vi griber tit meget mere ind i hele organisationen og ind i hjertet på hver enkelt."

Virksomhederne vil gerne vide, hvad de kan få ud af at interagere med designkonsulenterne. Men ønsker man at udvikle socialt intraprenørskab i virksomheden, ja så fordrer det, at man stiller sig åben overfor en udvikling, som ingen på forhånd kan definere. Det ligger i selve kernen af intraprenørskab, at man bevæger sig ud på ukendt grund, hvor ingen på forhånd kender mål og midler til bunds.

"Når vi går ud og researcher i virksomheden, så finder vi måske ud af, at problemerne ligger helt andre steder, end man forventede. Og det er vi helt vildt gode til, fordi vi insisterer på at undersøge, hvad problemet faktisk er."

Man bliver i samarbejdet med designkonsulenterne nødt til at stole på det værdifulde i processen, indgå med ærlighed og engagement i samarbejdet – og så blot holde fast i troen på, at det i sidste ende giver mening og innovativ relevans i organisationen.

"Det er lige præcis der, hvor alting er muligt, at det er sjovt at være. Det handler om at prøve at hjælpe virksomhederne med at strukturere det åbne rum, der genererer nye ideer. Det er her, det gør mest ondt, men det er også her, at potentialet kan ligge. Det at tage fat i noget, vi ikke ved, hvad er. Det er jo det, man som designer tit gør"

Det kræver typisk en del forventningsafstemning at få mulighed for at interagere og levere en konsulentydelse uden på forhånd at kunne redegøre for, hvad det konkret er, man kan levere. Målt op imod traditionelle, mere

præskriptive business- konsulenttydelser, hvor der lettere kan gives klare definitioner på, hvad der leveres, kan design consulting som udgangspunkt være svært at sælge ind. Flere virksomheder, som samarbejder med designkonsulenterne, har da også ytret en indledende bekymring for, hvad man fik til gengæld for den investerede tid. Nogle har endda sagt nej tak til et samarbejde, fordi de har svært ved at få øje på, hvad de får ud af det, og derfor ikke ønsker at investere tid i projektet.

Teoretisk er der bred enighed om, at værdien af design bør ekspliciteres noget mere, end den bliver i dag. Lockwood (2008), for eksempel, argumenterer således: *“As design has caught the attention of the business world, so too we must strive to better understand and consider design on business terms”*. Men denne form for eksplicitering er meget svær at lave, ganske enkelt fordi man ikke på forhånd kan sige, hvad der kommer ud af et samarbejde med designkonsulenterne. Conley (2004) kritiserer alligevel denne manglende konkretisering af designernes ydelser: *“Designers and design advocates argue for an expanded use of the field. They have argued that design should be used more frequently, more broadly and more strategically. Yet, when asked why, there is little to support the argument except for case studies that have often been selected because design was involved and the initiative was successful.”* Der ytres altså til stadighed et behov for, at designkonsulenterne forsøger at nærme sig om ikke andet en meta-beskrivelse af, hvad det er, de kan bidrage med. Men selvom design consulting altså er svært at beskrive og dermed sælge ind, holder designkonsulenterne fast i deres tilgang. Det kan være besværligt. Det kan være besluttet populært. Men det giver mening. En konsulent siger:

“Vi vil gerne være undrende lidt længere hen i processen. I andre fagligheder har man ikke tradition for at være skabende helt indtil det sidste sekund. Det er noget med modet til at turde at trække den til sidste sekund, inden man lukker. Og i de spændingsfelter, tror jeg, at designere har en force.”

2. ”Wicked questioning” – en vej til dyb forståelse

“Hvis man som designer skal ramme plet med, hvad det er, vi laver – og det er lige meget, om vi laver sofaer eller strategiudvikling – så handler det om at kunne tage på empatirejse i virksomheden. Man bliver seriøst nødt til at møde det enkelte menneske med ydmyghed og åbenhed i forhold til, ‘hvad kunne dog være dette menneskes behov?’”

Blandt designkonsulenterne er der en oplevelse af, at man tilgår samarbejdet med virksomhederne på en lidt utraditionel måde. Designerne drives af stor menneskelig nysgerrighed og en faglig interesse i at åbne til nye erkendelsesrum i samarbejdet. Derfor vil designerne ofte gå lidt tættere på virksomhedsrepræsentanterne i forsøget på at skabe indsigt og fælles forståelse. Målet er at nedbryde vante idéer, at udfordre det, der tages for givet, og at spørge sig vej til andre mulige scenarier. ”Wicked question-



ing" kalder vi det, når man således forsøger at forstå ikke kun det, som kunderne umiddelbart fortæller, men også det, som måske ligger lidt under overfladen. Målet er reframing og søgen efter alternative veje – og kun i det meget tætte samarbejde med kunden finder designkonsulenterne derind.

"Som designere er vi gode til at gå ud og generere et forum, hvor man kan og tør undre sig sammen. Samarbejdet skal drives af en stor menneskelig nysgerrighed, som jeg tror, at mange designere drives af. Nysgerrighed efter at forstå forretningskonceptet, efter at forstå helheden. Hvad er det, de går ind i? Hvad er det, de er truet af? Hvad er deres styrker, deres svagheder? Så vi graver os altså ind i virksomheden vha. research og analyser. Vi skaber os en stor, basal, empatisk indsigt i virksomheden, som vi forsøger at forvalte med respekt, ydmyghed og lydhørhed."

Designkonsulenternes indgang handler altså om at lede efter grundlæggende menneskelig mening – der skal ikke laves forandringer eller innovation, som ikke giver mening. Og med åbenhed og ydmyghed i relationen til kunden må man som designkonsulent involvere sig og virkelig lytte til de mennesker, som er i centrum for udviklingen.

"Altså, det der med at få gjort folk til partnere i processen er meget vigtigt. Jo mere tillid vi har til hinanden, jo tættere kan man også komme på der, hvor det gør rigtig ondt. Og det er der, du kan få noget at vide af den salgsdirektør, som han ikke så gerne vil fortælle andre. Det handler om gensidig sympati og gensidig forståelse af, hvad det er, vi vil med hinanden."

For designkonsulenterne er det essentielt at få skabt en god og tæt relation til kunderne. Først hvis der er tillid i samarbejdet, vil kunderne byde ind og tage medansvar og initiativ i processen. Og det kræver altså, at man som konsulent investerer sig selv og en hel del af sin tid i projektet.

"Vi er simpelthen så afhængige af brugerne og medarbejderne de steder, vi er. Vi kan ikke gøre noget, medmindre de er med. De bliver nødt til at føle, at det er deres projekt og deres proces. Det er dem, der skal ændre deres hverdag, deres indstilling og deres mindset for at skabe den forandring, der skal til, fortæller en konsulent."

I midten af designernes helt centrale procesmodel står ordet "collaborate". Samarbejde og involvering er en iboende præmis for designkonsulenternes måde at arbejde på – og konsulenterne udviser ofte en helt særlig vilje og evne til at involvere og engagere alle relevante parter. Denne insisteren på at bringe folk sammen – også de som ikke i dagligdagen taler så meget sammen - evaluerer de involverede virksomheder som værende særligt givende i samarbejdet med designkonsulenterne. En virksomhedsleder fortæller:

"Vi var sammen om at byde ind i debatten om, hvad vi så for fremtiden. Det gav os et fælles overblik over, hvad vi skal prioritere." Og en anden supplerer:

"Det, der har betydet allermest for os, er, at vi nu kan kommunikere i et fælles sprog. Pludselig kommer vores salgschef til at tale samme sprog som vores produktionschef."

Den empatiske og kollaborative tilgang til samarbejdet med kunderne er en grundsten i designkonsulenternes arbejde. Og netop denne tilgang har man som designer lært en helt særlig praksis omkring. Set fra konsulenternes perspektiv har de via deres baggrund i designfaget oparbejdet en evne til at interagere med kunder og brugere. En konsulent forklarer det på følgende måde:

"Jeg tror, at vi som designere er gode til at snakke med mennesker, tage ud og lave de her interviews med medarbejderne. Man skal jo altså kunne føre en samtale på rigtig mange forskellige plan."

I designteorien tales om empatisk design, som skal beskrive netop evnen til at have øje for og forstå andre menneskers livsverdener uden selv at have oplevet noget tilsvarende. Leonard og Rayport (1997) beskriver empatisk design som værende *"techniques (that) require unusual collaborative skills, openmindedness, observational skills, and curiosity, and...an understanding of companies' existing capabilities combined with 'the eyes of a fresh observer' in the users' own contexts."* Designkonsulenterne griber altså for alvor til empatiske designmetoder i deres arbejde med virksomhederne. Det handler om relationelle evner, socialitet og en oplevelse af fællesskab. Men hvor det på den ene side er meget kendetegnende for designkonsulenterne, at de gør en stor indsats for at skabe empatisk nærhed med kunderne, opleves det imidlertid på den anden side ofte først at give mening, hvis man samtidig har mod til at udfordre og tale ind der, hvor tingene bliver svære. Konfrontation med kunderne er således en vigtig del af rollen som designkonsulent. Målet er at udfordre og inspirere til nytænkning og socialt intraprenørskab, og derfor er der behov for, at man – modsat hvad en mere klassisk businesskonsulent normalt ville gøre – går meget tæt på.

"Vi siger nogle ret voldsomme ting til kunderne, vi kritiserer rigtig meget, når vi mener, det er relevant. Det sætter vi os selv til. Fordi det er her, det flytter noget. Vi skal være ærlige og konstruktivt kritiske."

Dermed investerer designkonsulenterne store dele af sig selv, satser konfrontationen og spiller meget ærligt ud. De er bevidste om, at de kan fremstå provokerende – men de gør det alligevel, fordi det er her, der for alvor er udviklingspotentiale at finde.

"Jeg tror, jeg tør at gå ud og være skarpere og være lidt mere ubekvemt selskab ude hos virksomhederne. Jeg skal turde at forfølge salgsschefen lidt længere ind i hjørnet end en hvilken som helst anden konsulent."

3. Nærvær og personligt engagement

Når man arbejder som designkonsulent, trækker man ofte på et sæt af sensitive kompetencer, som er tæt forbundet med nærvær, integritet og passion. For at kunne udfordre og inspirere folk omkring sig må man som konsulent selv vise engagement og passion i arbejdet. Teoretisk er disse tilgange beskrevet af eksempelvis Senge (2004), som "presensing", og af Peters (1989), som beskriver, hvordan "design is about obsession". Det handler altså ikke kun om at træde ind i og forstå andres livsverdener – men også om at være nærværende og til stede i sin egen.

"En del af vores faglighed er jo også, at vi har en mavefornemmelse eller en intuition – ja altså nogle forskellige måder at se på og høre på. Samtidig lærer vi også at tro på vores mavefornemmelser og at bruge designmetoder til at argumentere for dem".

Man opererer på en sanselighed, en mavefornemmelse, som gerne skal være på plads, hvilket opleves at være et væsentligt aspekt i samarbejdet med virksomhederne. Og denne form for nærvær eller sanselighed forekommer at være særligt udpræget blandt konsulenter, som har en baggrund i de kreative fag.

"Når man er så sensitiv, som man typisk er, når man er designer, så er det fordi, man godt kan lide at arbejde med emotionelle ting. Ens sanseapparat er måske lidt mere fintfølelse. Det er i hvert fald det, der svinger for en, når man vælger en kunstnerisk uddannelse, ikke?"

Men denne måde at være i verden på – og tilgå samarbejdet med virksomhederne på – kan være slidsom for designkonsulenterne. Hvis man til alle tider og i alle sammenhænge er til stede med hele sig, ja så investerer man en stor del af sin person. Konsulenterne er alt andet end professionelle leverandedyr, som lukker ned, når det er fyraften. De er på sin vis altid på.

"Der er rigtig mange i de kunstneriske fag, som bliver ramt af stress, og som følelsesmæssigt har svært ved at skille tingene ad. Vores hverv er jo ikke bare et 7-16 job, det er en livsstil."

4. En legende og visuel proces – som en vej til nye erkendelser

Et helt centralt element i design consulting er, at konsulenterne trækker på deres kreative kompetencer til at skabe et meget visuelt udviklingsforløb. Med et væld af visuelle teknikker og metoder skaber de adgang til en langt større grad af indlevelse og engagement blandt de deltagende kunder, end traditionelle businesskonsulenter typisk vil gøre.



"Vi er meget visuelle, når vi laver workshops, og det er noget af det, som folk bliver glade for, og som gør, at de gerne vil arbejde sammen med os. De fleste synes, det er sjovt, når vi kommer med probe-kits og andre former for grænseobjekter. På den måde kan vi meget lettere aktivere nogle positive følelser, end hvis der bare skulle sættes kryds i nogle skemaer. Og pludselig kan vi få dem til at agere og være mere frie i det, de fortæller os. Vi åbner op for nogle kanaler ved at skabe det eventyr, der ligger i det visuelle univers."

I den kreative proces, som designkonsulenterne faciliterer, bliver mange virksomheder overraskede over de erkendelser og indsigter, de opnår. En leder fortæller det således:

"Så kommer de der, og pludselig sidder vi og tegner mærkelige tegninger og klipper ud af blade. Der var vi jo aldrig kommet hen selv. Ud af det kommer der nogle ting frem, hvor hver enkelt medarbejder for eksempel har et ark med et eller andet, som de vil fokusere på.... og så opstår der spørgsmål og erkendelser: "Nå ja, hvorfor gør vi egentlig ikke det? Det burde vi måske overveje, lad os kigge på det."

Designkonsulenter udfordrer og inspirerer

Med ovenstående fire punkter har vi givet et billede af, hvordan designkonsulenter kan bidrage med en særlig form for konsulentbistand i bestræbelserne på at udfordre og inspirere til socialt intraprenørskab. Samlet set fremstår designkonsulenterne som en lidt særlig "race" blandt business-konsulenter, for hvem målet er mere holistisk og meningsføgende og midlerne mere involverende og kreativt legende, end vi kender det fra den klassiske konsulentydelse. Et relevant spørgsmål i sammenhængen er naturligvis, hvorfor søgelyset særligt rettes mod designere som konsulenter, når virksomhederne skal udfordres og inspireres i retning mod mere socialt intraprenørskab. Behøver man at være designuddannet for at kunne udfylde denne rolle? Vores bedste bud på et kort svar må være "nej". På individuelt niveau vil mange forskellige profiler med mange forskellige baggrunde kunne byde ind i denne særlige form for business consulting. Ikke desto mindre er der tegn på, at den samlede pakke af kompetencer, der skal til for at bedrive det, vi her har kaldt "design consulting", ligger uhyre godt for en særlig gruppe skarpe og strategisk forretningstænkende designere. De forekommer med deres baggrund og "up-bringing" at have et særligt godt udgangspunkt for at kunne tilbyde en ny empatisk og meningsføgende konsulentydelse. I hvert fald er det dem, som i disse år er i færd med at sætte noget nyt i gang – og vel at mærke "noget", som viser tegn på at virke.



Referencer

Allianz et al. (2013)
Report: "*The Social Intrapreneur: A Field Guide for Corporate Changemakers*"

Birkinshaw et al (2008)
"*Management Innovation*", Academy of Management Review, vol. 33(4)

Boland & Collopy (2004)
Managing as designing, Stanford University Press

Conley, C (2004)
The core competencies of design. IDSA White paper. Available at <http://www.idsa.org/core-competencies-design>

Cranfield University (2013)
"*Social intrapreneurship: The yunus inside*", Youtube:
(<https://www.youtube.com/watch?v=xb0skCBsbSo>)

Forbes (2014)
"*2014's most valuable employee: The social intrapreneur*",
(<http://www.forbes.com/sites/ashoka/2014/01/24/2014s-most-valuable-employee-the-social-intrapreneur/>)

Hildebrandt, S. (2014)
"*Vækst & bæredygtighed*", LibrisBusiness

Leonard and Rayport (1997)
Spark Innovation Through Empathic Design, Harvard Business Review, vol.75 (6)

Lockwood, T. (2008)
Design Value: A framework for measurement. In Lockwood, T. and Waton, T. (eds.) *Building Design Strategy*. New York: Allworth Press.

Patrick Jordan (2000)
Designing Pleasurable Products, London: Taylor and Francis

Peters, T. (1989)
The design challenge, Design Management Journal, 1(1)

Senge, P.; Scharmer, C.O.; Jaworski, J. and Flowers, B.S. (2004)
Presence: Human Purpose and the field of the future, New York: The Doubleday Broadway Publishing Group